

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Diagnóstico de Maturidade em Agilidade Organizacional aplicado a Agência de
Marketing Digital

Laura Farinasso Perucci

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2022

Laura Farinasso Perucci

Diagnóstico de Maturidade em Agilidade Organizacional de Agência de
Marketing Digital

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Engenharia de São
Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Engenheira de
Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

P471d Perucci, Laura
Diagnóstico da maturidade em agilidade organizacional / Laura Perucci; orientador Fernando César Almada Santos. São Carlos, 2022.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2022.

1. Diagnóstico Agilidade. 2. Transformação Ágil. 3. Modelo de Maturidade. 4. Agilidade Organizacional. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

| |
|---|
| Candidato: Laura Farinasso Perucci |
| Título do TCC: Diagnóstico de Maturidade em Agilidade Organizacional aplicado a Agência de Marketing Digital |
| Data de defesa: 17/01/2022 |

| Comissão Julgadora | Resultado |
|---|------------------|
| Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador) | Aprovada |
| Instituição: EESC - SEP | |
| Professor Doutor Walther Azzolini Júnior | Aprovada |
| Instituição: EESC - SEP | |
| Pesquisador Diego Rorato Fogaça | Aprovada |
| Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS/FAENG - Engenharia de Produção | |

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**

RESUMO

PERUCCI, Laura Farinasso. **Diagnóstico de Maturidade em Agilidade Organizacional de Agência de Marketing Digital**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

A competitividade do mercado, aliada com o seu alto ritmo de desenvolvimento, torna cada vez mais importante a habilidade de uma empresa de se reinventar, e um passo relevante para isso é a transformação ágil. Este estudo tem por objetivo diagnosticar a situação atual de uma agência de marketing digital em relação a sua Maturidade em Agilidade Organizacional e mostrar viabilidade do uso de abordagens existentes expandindo fora contexto de engenharia de software. Para isso, foi utilizada uma abordagem desenvolvida por Roy Wendler, já aplicado em mais de 400 empresas ao redor do mundo, com o objetivo de descobrir os principais pontos de melhoria para uma transformação ágil bem-sucedida. Além disso, busca-se entender como estes conhecimentos estão dispersos dentro da empresa e como é a visão de cada nível hierárquico sobre o tema de Agilidade. O nível de maturidade da agência estudada é Agilidade em Transição, sendo o ponto forte: a dispersão dos valores ágeis. As melhorias a serem futuramente tratadas estão relacionadas: às estruturas de apoio para aplicação destes valores ágeis e o alinhamento da percepção de valores entre os diversos cargos e níveis hierárquicos da organização.

Palavras-chave: 1. Diagnóstico Agilidade. 2. Agilidade Organizacional. 3. Transformação Ágil. 4. Modelo de Maturidade.

ABSTRACT

PERUCCI, Laura Farinasso. **Maturity Diagnosis of a Digital Marketing Agency in Organizational Agility**. 2021. Graduation Thesis - São Carlos School of Engineering, University of São Paulo, São Carlos, 2018.

The market's competitiveness, together with its high pace of development, makes the ability of a company to reinvent itself increasingly important, and a crucial step for this is agile transformation. This study aims to diagnose the current situation of a digital marketing agency in relation to its Maturity in Organizational Agility and to show the feasibility of using existing approaches expanding outside the software engineering context. For this, an approach developed by Roy Wandler, already applied in more than 400 companies around the world, was used, in order to discover the main points of improvement for a successful agile transformation. In addition, it seeks to understand how this knowledge is dispersed within the company and how each hierarchical level views the Agility theme. The maturity level of the agency studied is Agility in Transition, with the strong point being the dispersion of agile values; and the improvements to be addressed in the future are related to: the support structures for the application of these agile values and the alignment of the perception of values between the different positions and hierarchical levels of the organization.

Keywords: 1. Diagnosis Agility. 2. Organizational Agility. 3. Agile Transformation. 4. Maturity Model.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Papéis desempenhados pelos participantes | 18 |
| Tabela 2: Número de respostas por cargo | 22 |
| Tabela 3: Notas médias por subdimensões e cargos | 22 |
| Tabela 4: Notas médias sem analistas e estagiários | 23 |
| Tabela 5: Níveis de Maturidade em relação à média pontuação de avaliação | 23 |
| Tabela 6: Notas médias para as perguntas da subdimensão Tecnologia..... | 24 |
| Tabela 7: Notas médias para as perguntas da subdimensão Gestão da Mudança..... | 24 |
| Tabela 8: Notas médias para as perguntas da subdimensão Estruturas Flexíveis | 24 |
| Tabela 9: Diferença absoluta entre as médias por cargo | 26 |
| Tabela 10: Resumo níveis das subdimensões | 27 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Perguntas - Pré-requisitos ágeis - Valores | 15 |
| Quadro 2: Perguntas - Pré-requisitos ágeis - Tecnologia | 16 |
| Quadro 3: Perguntas - Agilidade das pessoas - Trabalhadores..... | 16 |
| Quadro 4: Perguntas - Agilidade das pessoas - Gestão da mudança | 17 |
| Quadro 5: Perguntas - Estruturas aprimoradora da Agilidade - Colaboração e cooperação | 17 |
| Quadro 6: Perguntas - Estruturas aprimoradora da Agilidade - Estruturas Flexíveis..... | 18 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Dados da agência plotados com os clusters | 25 |
| Gráfico 2: Notas por subdimensão para cada cargo..... | 26 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Estrutura do Modelo de Maturidade em Agilidade Organizacional | 15 |
| Figura 2: Hierarquia da agência..... | 22 |

SUMÁRIO

| | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Introdução | 10 |
| 1.1. Contexto | 10 |
| 1.2. Agilidade | 10 |
| 1.3. Agilidade Organizacional..... | 12 |
| 1.3.1. Paralelo entre os contextos | 12 |
| 1.3.2. Pilares de Organizações Ágeis..... | 12 |
| 1.3.3. Níveis de Agilidade Organizacional | 13 |
| 2. Objetivos dos Estudo de Caso..... | Erro! Indicador não definido. |
| 3. Metodologia | 15 |
| 3.1. Método de pesquisa..... | 15 |
| 3.2. Método de análise | 18 |
| 4. Estudo de Caso..... | 20 |
| 4.1. A empresa..... | 20 |
| 4.1.2. Serviços..... | Erro! Indicador não definido. |
| 4.1.2. Estrutura..... | 21 |
| 4.3. Dados | 22 |
| 4.3.1. Resultados Totais | 22 |
| 4.4. Análise dos dados | 23 |
| 4.4.1. Nível de Maturidade Geral..... | 23 |
| 4.4.2. Comparação com Dados Mundiais..... | 25 |
| 4.4.3. Percepção do Nível de Maturidade por níveis hierárquicos | 26 |
| 5. Considerações Finais | 27 |
| Referências | 28 |

1. Introdução

1.1. Contexto

Atualmente a velocidade e diversidade do mercado são grandes desafios para as empresas de maneira geral, sendo cada vez mais importante a habilidade de se reinventar para acompanhar o ritmo de desenvolvimento e competitividade do mercado.

Dentro deste contexto, um artigo da Mckinsey (GRAMIGNA; MANSUR, 2021) traz com possíveis passos para a transformação de uma empresa:

- Transformar a jornada do cliente;
- Transformar o serviço ao cliente;
- Investir em *advanced analytics*; e
- Investir na transformação ágil da empresa.

O ponto focal deste estudo é o último item: transformação ágil. Ela possibilita a criação times multidisciplinares e ciclos de trabalho iterativos, permitindo melhorias rápidas que podem reduzir em até 40% o *time-to-market*. Com isso, ele traz que empresas que tiveram transformações ágeis bem-sucedidas obtêm cerca de 30% de ganhos em eficiência e tornam-se de cinco a dez vezes mais rápidas que seus concorrentes (GRAMIGNA; MANSUR, 2021).

Este estudo tem o objetivo de diagnosticar a situação atual de uma agência de marketing digital nos níveis de maturidade em agilidade organizacional baseado no modelo criado por Roy Wendler, a partir disso a pontar as principais deficiências e traçar próximos passos.

O problema que se busca responder é: quais pontos devem ser atacados para que a empresa tenha uma transformação ágil bem-sucedida para responder ao mercado?

Além disso, entender a diferença na percepção de cada nível hierárquico na empresa e quais hipóteses podem ser levantadas a partir disso.

1.2. Agilidade

“Agilidade (*Agile*) é uma coleção de valores e princípios que encorajam um certo tipo de comportamento” (TOMASINI; KEARNS, 2012).

O Manifesto Ágil (AGILEMANIFESTO.ORG, 2001) traz os seguintes 4 valores:

1. Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;

2. Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; e
4. Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Os 12 princípios da Agilidade (AGILEMANIFESTO.ORG, 2001) são:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado;
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3. Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
7. Software funcionando é a medida primária de progresso.
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade – A arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Apesar dos princípios serem pensados no contexto de engenharia de software e programação, com as devidas adaptações, pode se aplicar os conceitos do manifesto ágil em uma grande variedade de setores. Hoje essas metodologias ágeis estão em diferentes indústrias e funções, até mesmo em nível de diretores executivos. (RIGBY, J., *et al.*, 2016)

1.3. Agilidade Organizacional

Quando o assunto é agilidade organizacional existem uma grande variedade de definições, normalmente relacionadas a contextos específicos. O material usado neste estudo leva duas definições relacionadas a Empresas de Softwares e Serviços de TI como base.

“O bom uso de bases competitivas (velocidade, flexibilidade, inovação, proatividade, qualidade e lucratividade) por meio da integração de recursos reconfiguráveis e melhores práticas em um ambiente rico em conhecimento para fornecer produtos e serviços voltados para o cliente em um ambiente de mercado em rápida mudança” (Y. Y. YUSUF; GUNASEKARAN, 1999, p. 37).

Esta definição pode ser expandida para explicar agilidade como um efeito de integração entre habilidade de resposta e gerenciamento de conhecimento, a fim de se adaptar maneira rápida, eficiente e assertiva a mudanças em negócios proativos e reativos / necessidades e oportunidades do cliente sem comprometer com o custo ou a qualidade do produto / processo (GANGULY; NILCHIANI; FARR, 2009, p. 411).

1.3.1. Paralelo entre os contextos

Agências de Marketing Digital entram no mercado publicitário com uma estrutura diferenciada e método de trabalho focado no mundo digital rápido e baseado em dados. Este foco em tecnologia e prestação de serviços fazem com que suas estruturas de trabalho sejam semelhantes aos das empresas de software usadas para a criação do modelo de maturidade em agilidade organizacional usado neste estudo. Mais à frente no será explicado a estrutura da agência em questão com mais detalhes.

1.3.2. Pilares de Organizações Ágeis

Os valores e princípios descritos no manifesto se traduzem em três pilares que funcionaram como dimensões para o modelo: Pré-requisitos ágeis; Agilidade das pessoas; e Estruturas que aprimoram a agilidade.

1.3.2.1. Pré-requisitos Ágeis:

A organização compartilha os valores ágeis como: proatividade; capacidade de resposta; confiança; apoio a propostas e decisões dos empregados; e a gestão de oportunidades e mudanças. Além disso, deve contar com apoio tecnológico para agilidade (WENDLER, 2014).

1.3.2.2. Agilidade das Pessoas

A capacidades dos trabalhadores em transformar os valores ágeis em ações. Buscam-se as seguintes características :

- Serem polivalentes para se reorganizarem em condições de mudança;
- Capacidade e disposição para aprender uns com os outros para melhorar continuamente;
- Comunicação de maneira confiável;
- Assunção de responsabilidade;
- Pensamentos e atitudes de qualidade e atentos ao mercado.

Ademais, os gestores também devem ser capazes de lidar com mudanças de forma apropriada e rápida. De modo que estas mudanças sejam bem-vindas pelos trabalhadores (WENDLER, 2014).

1.3.2.3. Estruturas Aprimradoras da Agilidade

A colaboração e cooperação entre áreas e funções na empresa para tomada de decisão e desenvolvimento de novos serviços é essencial para uma organização ágil. Assim como, estruturas e processos flexíveis para que a organização se adapte rapidamente para implementar mudanças e se manter competitiva (WENDLER, 2014).

1.3.3. Níveis de Maturidade em Agilidade Organizacional

Foram definidos quatro níveis de maturidade: 0 - Não-ágil, 1 - Agilidade básica, 2 - Agilidade em transição e 3 - Agilidade organizacional (WENDLER, 2014).

1.3.3.1. Não-ágil

Organizações no nível 0 mostram nenhuma ou raras características de Agilidade organizacional. Só uma minoria de funcionários e gestores compartilham a necessidade de

implementar os valores ágeis. E estruturas ágeis não são utilizadas ou só acontecem por acaso (WENDLER, 2014).

1.3.3.2. Agilidade básica

Organizações no nível 1 compartilham propriedades básicas de agilidade organizacional. Valores ágeis e os pré-requisitos tecnológicos que enfatizam a agilidade são parcialmente implementados em alguns, mas não na maioria dos departamentos, áreas de negócios, equipes ou níveis estruturais da organização.

Da mesma forma, alguns, mas não a maioria dos funcionários, compartilham capacidades relativas à comunicação, aprendizagem, responsabilidade, e orientação para o cliente, e alguns gerentes na organização são capazes de gerenciar as mudanças de forma adequada.

Frequentemente, esses funcionários e gerentes estão "concentrados" em um único equipes ou departamentos. Atividades para melhorar a colaboração, cooperação, e a flexibilidade só ocorre às vezes, seja por atividades seletivas que mostram alguma "boa vontade" ou com uma maior frequência, mas limitada a alguns departamentos ou equipes ágeis (WENDLER, 2014).

1.3.3.3. Agilidade em transição

Organizações no nível 2 conseguem disseminar valores ágeis e estabelecer uma adequada base tecnológica na maior parte da organização. Contudo, organizações neste estágio de maturidade são caracterizadas por fraquezas em uma ou duas subdimensões do modelo, enquanto outras já estão em um nível de agilidade relativamente alto. Portanto, eles ainda estão em uma fase de transição para uma organização ágil completa (WENDLER, 2014).

1.3.3.4. Agilidade organizacional

Organizações no nível 3 pontua alto em todas as subdimensões do modelo e superaram as fraquezas parciais da transição. Elas conseguem estabelecer uma tecnologia suficiente base em toda a organização e valores ágeis são compartilhados e aceitos completamente também.

Todos os empregados e os gerentes têm a capacidade de trabalhar com sucesso em um ambiente ágil e mutável. Colaboração e Cooperação são aspectos importantes do trabalho diário e a estrutura é flexível o suficiente para reagir rápida e constantemente para as próximas mudanças. Se houver, existem apenas insignificantes exceções da atitude e comportamento ágil descritos de toda a organização. Portanto, essas organizações alcançar total agilidade organizacional (WENDLER, 2014).

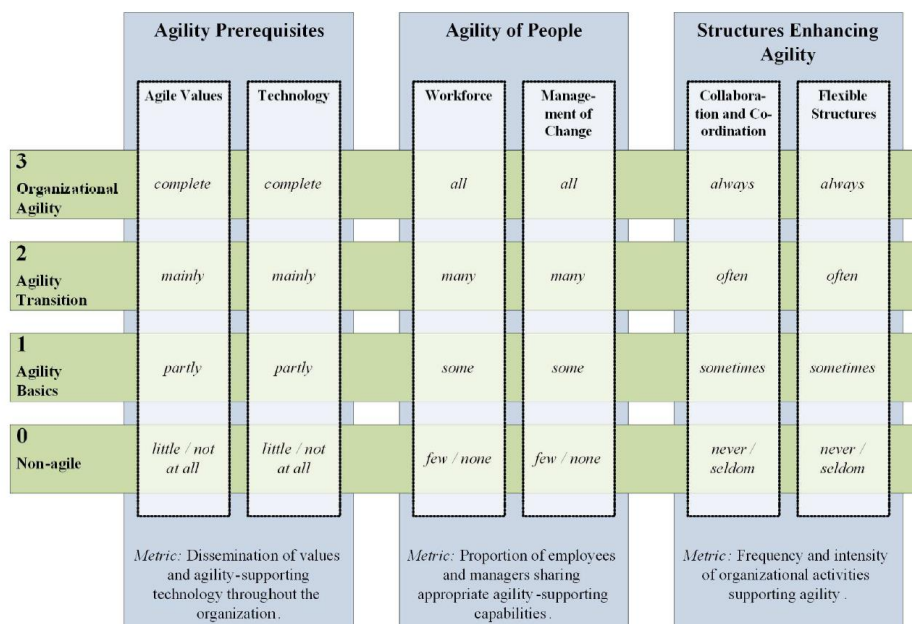
3. Metodologia

A análise quantitativa, foi aplicada na empresa uma pesquisa do tipo *survey*, com questões 45 com alternativas fechadas com escala Likert. O objetivo desse questionário é metrificar os pilares da Agilidade Organizacional.

3.1. Método de pesquisa

O modelo utilizado fornece 45 perguntas estruturadas entre cada um dos pilares com cada valor de resposta relacionado a um nível de maturidade, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Estrutura do Modelo de Maturidade em Agilidade Organizacional



Fonte: (WENDLER, 2014).

As perguntas foram traduzidas pela autora e adaptadas quando necessário para o contexto da empresa.

Seguem as questões por pilar.

No pilar Pré-requisitos Ágeis, apresentam-se as questões sobre Valores Ágeis que buscam medir o quão disseminado eles estão pela organização.

Quadro 1: Perguntas - Pré-requisitos ágeis - Valores

| P1 - Valores Ágeis |
|---|
| Nossa organização valoriza uma cultura que... |

| |
|---|
| ...aproveita a mudança para obter vantagens competitivas. |
| ...considera o trabalho em equipe como parte essencial. |
| ...aceita e apoia decisões e propostas de funcionários. |
| ...apoia a experimentação e o uso de ideias inovadoras. |
| ...considera a mudança de requisitos relacionados ao cliente como oportunidades. |
| Nossa organização prefere... |
| ...uma melhoria contínua proativa em vez de reagir a crises ou “combate a incêndios”. |
| ...mudanças relacionadas ao mercado (por exemplo, novos concorrentes, preferências) para gerar novas oportunidades. |

Fonte: (WENDLER, 2014) - tradução autora.

No pilar Pré-requisitos Ágeis, ainda apresentam-se as questões sobre Tecnologia que buscam medir o quão disseminado está na organização o apoio tecnológico.

Quadro 2: Perguntas - Pré-requisitos ágeis - Tecnologia

| |
|--|
| P2 - Tecnologia |
| Nossa organização possui Sistemas e Tecnologias de Informação que... |
| ...tomar as informações organizacionais facilmente acessíveis a todos os funcionários. |
| ...fornecer informações ajudando nossos funcionários a responder rapidamente às mudanças. |
| ...são adequados às nossas necessidades e nos permitem ser competitivos no mercado. |
| ...possibilitar a descentralização na tomada de decisões. |
| ...são integrados entre diferentes departamentos e / ou unidades de negócios. |
| ...são padronizados ou comparáveis entre diferentes departamentos e / ou unidades de negócios. |

Fonte: (WENDLER, 2014) - tradução autora.

No pilar Agilidade das Pessoas, apresentam-se as questões sobre Trabalhadores que buscam medir a proporção dos funcionários que possuem as capacidades citadas anteriormente.

Quadro 3: Perguntas - Agilidade das pessoas - Trabalhadores

| |
|---|
| P3 - Trabalhadores |
| Nossos funcionários... |
| ...são capazes de atuar visando a melhoria contínua de nossos produtos, serviços, processos e / ou métodos de trabalho. |
| ...são capazes de sentir, perceber ou antecipar as melhores oportunidades que surgem em nosso ambiente. |
| ...são capazes de atender aos níveis de qualidade de produtos e / ou serviços exigidos por nossos clientes. |
| ...usam uma ampla gama de habilidades que podem ser aplicadas a outras tarefas, quando necessário. |
| ...se comunicam entre si com confiança, boa vontade e consideração. |
| ...estão prontos para aprender e preparados para acessar, aplicar e atualizar constantemente seus conhecimentos. |

| |
|--|
| ...estão em geral sempre dispostos a aprender continuamente uns com os outros e a transmitir seus conhecimentos a outras pessoas. |
| ...obtem e desenvolvem capacidades tecnológicas adequadas com propósito. |
| ...podem se reorganizar continuamente em diferentes configurações de equipe para atender aos novos requisitos e desafios emergentes. |
| ...são automotivados. |
| ...assumem responsabilidades e pensam de maneira empresarial. |

Fonte: (WENDLER, 2014) - tradução autora.

No pilar Agilidade das Pessoas, ainda apresentam-se as questões sobre Gestão da Mudança que buscam medir a proporção dos gestores que possuem as capacidades citadas anteriormente.

Quadro 4: Perguntas - Agilidade das pessoas - Gestão da mudança

| P4 - Gestão da Mudança |
|---|
| Nossos gestores... |
| ...mantêm um estilo de gestão informal com foco em treinar e inspirar pessoas. |
| ...compreender o valor dos investimentos em TI da perspectiva de toda a empresa. |
| ...têm o conhecimento e as habilidades necessárias para gerenciar mudanças. |
| ...são capazes de implementar rapidamente mudanças em produtos e / ou serviços. |
| ...são capazes de reconhecer vantagens competitivas futuras que podem resultar de inovações em produtos, serviços, e / ou processos. |
| ...são capazes de implantar com flexibilidade seus recursos (materiais, financeiros, humanos,) para fazer uso de oportunidades e minimizar ameaças. |
| ...gerenciam o compartilhamento de informações, know-how e conhecimento entre os funcionários de forma adequada. |

Fonte: (WENDLER, 2014) - tradução autora.

No pilar Estruturas Aprimadoras da Agilidade, apresentam-se as questões sobre Colaboração e Cooperação que buscam medir a frequência de ações viabilizando a cooperação e colaboração entre áreas e funções da organização.

Quadro 5: Perguntas - Estruturas aprimorada da Agilidade - Colaboração e cooperação

| P5 - Colaboração e Cooperação |
|---|
| Em nossa organização, nós... |
| ...atuamos conjunta e intensivamente em diferentes funções e / ou departamentos para decisões estratégicas fazer. |
| ...encorajamos o envolvimento precoce de vários departamentos e / ou funções em um novo produto e / ou serviço desenvolvimento. |
| ...nos informamos sistematicamente sobre as inovações da tecnologia da informação. |
| ...investimos estrategicamente em tecnologias apropriadas e ter uma visão clara de como a TI contribui para o valor do negócio. |
| ...monitoramos o desempenho de nossos parceiros e subcontratados de perto. |

| |
|---|
| ...selecionamos nossos parceiros e subcontratados por critérios de qualidade (em vez de decisões puramente baseadas em custos). |
| ...alinhamos todas as nossas atividades aos requisitos e necessidades do cliente. |
| ...incentivamos a compilação e disseminação interna de informações sobre as necessidades dos clientes. |
| ...colaboramos de perto e encorajamos feedback rápido de nossos clientes. |

Fonte: (WENDLER, 2014) - tradução autora.

No pilar Estruturas Aprimadoras da Agilidade, ainda apresentam-se as questões sobre Estruturas Flexíveis que buscam medir a frequência de atividades organizacionais que estabelecem e incorporam flexibilidade.

Quadro 6: Perguntas - Estruturas aprimorada da Agilidade - Estruturas Flexíveis

| P6 - Estruturas Flexíveis |
|--|
| Em nossa organização, nós... |
| ...escaneamos e examinamos nosso ambiente sistematicamente para antecipar mudanças. |
| ...reagimos às mudanças que se aproximam atualizando imediatamente nossa estratégia de negócios. |
| ...reagimos às mudanças que se aproximam atualizando imediatamente nossos processos. |
| ...somos rápidos para tomar decisões apropriadas em face das mudanças relacionadas ao mercado e / ou ao cliente. |
| ...alteramos autoridades quando as tarefas mudam. |

Fonte: (WENDLER, 2014) - tradução autora.

3.2. Método de análise

Todas as seis subdimensões são consideradas igualmente importantes e a pontuação de maturidade geral é simplesmente a média de cada uma das dimensões (WENDLER, 2014).

Uma adaptação feita ao modelo original foi em relação às pessoas que responderiam o formulário. Originalmente, somente funcionários das mais altas posições na hierarquia participavam da pesquisa, como mostra na Tabela 1.

Tabela 1: Papéis desempenhados pelos participantes

| Characteristic | Total | Ratio |
|---|--------------|--------------|
| <i>Role within the organization:</i> | | |
| Chief Executive Officer | 127 | 29.1 % |
| Chief Information / Technology Manager | 36 | 8.2 % |
| IT / ICT Manager | 59 | 13.5 % |
| Enterprise / IT Architect | 155 | 35.5 % |
| Other (e.g. Managerial Board Members, other Senior Managers, ...) | 60 | 13.7 % |
| | 437 | 100 % |

Fonte: (WENDLER, 2014).

No entanto, o formulário deste estudo foi aplicado para todos na empresa, fazendo com que a análise de dados seja quebrada em duas: uma para a comparação com os resultados obtidos por Wendler (filtrando estagiários); outra com todos os dados para a comparação entre níveis hierárquicos.

4. Estudo de Caso

4.1. A empresa

A empresa estudada foi uma agência de marketing digital localizada na cidade de São Carlos. Ela foi fundada no fim de 2013 e no momento do estudo possuía 895 funcionários. Ela presta serviços voltados para o ambiente online (digital).

Os valores da empresa são os seguintes:

1. Queremos mais: sempre há espaço para melhorar e somos persistentes nesse propósito.
2. Cuidamos com carinho do nosso ambiente de trabalho e de quem trabalha conosco. Na da agência as pessoas têm espaço para serem elas mesmas e são respeitadas assim.
3. Desejo por aprender é fundamental, tanto quanto desejo por ensinar. Troca de conhecimento é a nossa base de conhecimento, seja aqui dentro ou com nossos parceiros.
4. Não temos verdades absolutas. Uma regra hoje pode não funcionar amanhã. Somos flexíveis para novas formas de fazer melhor o nosso trabalho.
5. Somos analíticos: nossas decisões são baseadas em dados e análises objetivas.

A empresa foi escolhida por possuir valores em linha com os valores ágeis como o 2, 3 e 4. Além disso, o seu modelo de negócio em prestação de serviços se assemelha com os de empresas de TI possibilitando o uso da abordagem.

4.1.2. Modelo de Negócio

A agência oferece os serviços de duas principais formas: time dedicado ou projetos pontuais.

- Time dedicado: são grupos de pessoas alocadas a atender clientes específicos com relacionamento contínuo podendo conter especialistas de diversas áreas no mesmo time (*squads*). A proposta é criar uma parceria entre a agência e o cliente com escopo maior em busca de melhorias e oportunidades;
- Projetos pontuais: a entrega se resume ao projeto específico.

4.1.3. Serviços

Os serviços prestados pela empresa são divididos em três principais frentes: Mídias, *Inbound* e *Tech Department*.

- Mídias

Gerenciamento mídias pagas, como Google Ads, Facebook Ads, Microsoft Ads, Comparadores, Retargeting, entre outras. Com o foco em performance para obter o melhor retorno do seu investimento em anúncios patrocinados, usando análises profundas e conhecimentos técnicos para saber o que dizer e como dizer da maneira mais eficaz e para o público certo.

- *Inbound*

Busca pelo posicionamento orgânico no ambiente virtual. Para isso é necessário estruturar uma estratégia que vá desde a definição de público-alvo, passando pela produção de conteúdo até análises estruturais do site e blog. A gama de serviços responsáveis por esse posicionamento que não só se preocupa com a produção, mas entrega a nível estratégico os melhores insights para tomada de decisão. Esses serviços são: SEO (*Search Engine Optimization* - Otimização para motores de busca), Marketing de conteúdo, CRO (Conversion Rate Optimization - Otimização da Taxa de Conversão), CRM (Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente), Social Media, Design e RBIP (*da agência Business Influencer Program*).

- *Tech Departament*

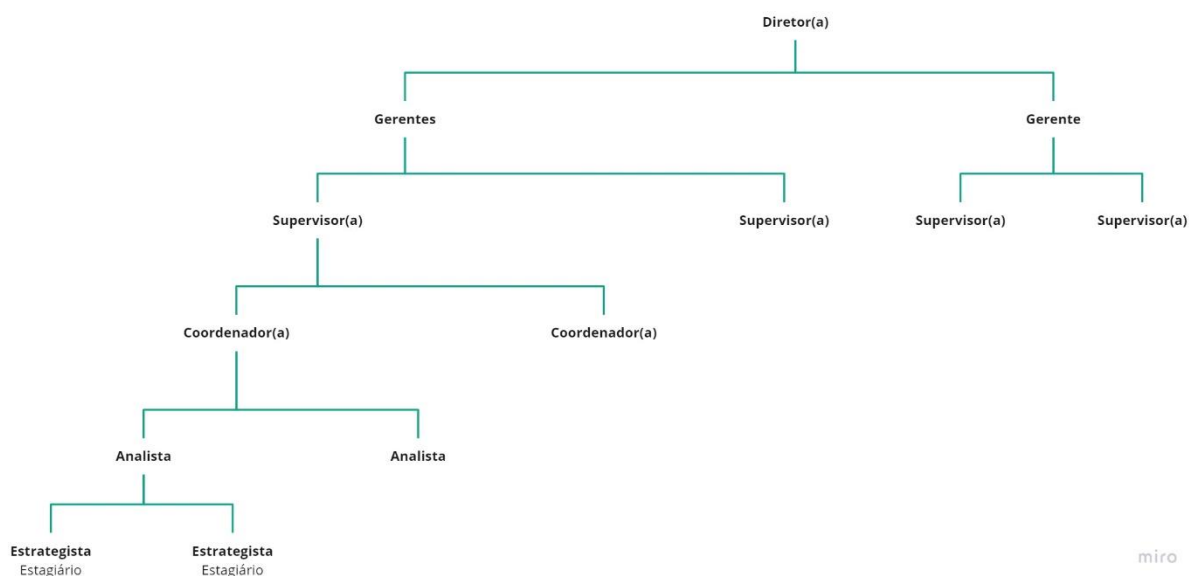
Área responsável por fornecer mais e melhores informações para ajudar com esse processo. O time é especializado com desenvolvedores para fornecer scripts, programas, implementação de tracking e integrações de dados, otimizando o tempo e focando no que realmente importa: analisar e otimizar estratégias. Contém três subdivisões: *Data Analytics*, *Web Development* e *Solution Engineering*.

4.1.2. Estrutura

A estrutura da empresa varia conforme a área, mas de maneira simplificada é composta por basicamente seis níveis: diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, analistas e estagiários.

Essas pessoas são organizadas em times que atendem aos clientes (nas áreas que prestam serviços externos, o que compreende grande maioria da empresa). Estruturadas como mostra a figura 2.

Figura 2: Hierarquia da agência



Fonte: A própria empresa.

4.3. Dados

A pesquisa foi respondida por 118 (13%) funcionários da empresa, em outubro de 2021, de todos os níveis hierárquicos. Seguem os resultados para cada uma das dimensões.

Tabela 2: Número de respostas por cargo

| Cargo: | Quantidade | % |
|--------------------|------------|-----|
| 1 - Diretor(a) | 4 | 40% |
| 2 - Gerente | 10 | 31% |
| 3 - Supervisor(a) | 15 | 22% |
| 4 - Coordenador(a) | 24 | 18% |
| 5 - Analista | 30 | 12% |
| 6 - Estágio | 35 | 9% |
| Total geral | 118 | |

Fonte: autoria própria.

4.3.1. Resultados Totais

Seguem as médias finais de cada subdimensão na Tabela 3.

Tabela 3: Notas médias por subdimensões e cargos

| | Valores Ágeis | Tecnologia | Trabalhadores | Gestão da Mudança | Colaboração | Estruturas Flexíveis | Nota Final |
|----------------|---------------|------------|---------------|-------------------|-------------|----------------------|------------|
| 1 - Diretor(a) | 3,93 | 3,50 | 3,59 | 3,57 | 3,72 | 3,40 | 3,62 |

| | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2 - Gerente | 4,36 | 3,53 | 3,86 | 3,71 | 4,04 | 3,70 | 3,87 |
| 3 - Supervisor(a) | 4,04 | 3,48 | 3,61 | 3,43 | 3,76 | 3,40 | 3,62 |
| 4 - Coordenador(a) | 4,01 | 3,43 | 3,68 | 3,55 | 3,76 | 3,78 | 3,70 |
| 5 - Analista | 4,04 | 3,87 | 3,95 | 4,00 | 3,96 | 3,96 | 3,96 |
| 6 - Estágio | 4,19 | 4,03 | 4,26 | 4,35 | 4,24 | 4,08 | 4,19 |
| Total | 4,09 | 3,64 | 3,83 | 3,77 | 3,91 | 3,72 | 3,83 |

Fonte: autoria própria.

4.4. Análise dos dados

4.4.1. Nível de Maturidade Geral

Excluindo os dados de analistas e estagiários, a notas ficam as seguintes:

Tabela 4: Notas médias sem analistas e estagiários

| | Valores Ágeis | Tecnologia | Trabalhadores | Gestão da Mudança | Colaboração | Estruturas Flexíveis | Nota Final |
|--------------------|---------------|------------|---------------|-------------------|-------------|----------------------|------------|
| 1 - Diretor(a) | 3,93 | 3,50 | 3,59 | 3,57 | 3,72 | 3,40 | 3,62 |
| 2 - Gerente | 4,36 | 3,53 | 3,86 | 3,71 | 4,04 | 3,70 | 3,87 |
| 3 - Supervisor(a) | 4,04 | 3,48 | 3,61 | 3,43 | 3,76 | 3,40 | 3,62 |
| 4 - Coordenador(a) | 4,01 | 3,43 | 3,68 | 3,55 | 3,76 | 3,78 | 3,70 |
| Total | 4,08 | 3,49 | 3,69 | 3,57 | 3,82 | 3,57 | 3,70 |

Fonte: autoria própria.

O modelo a classificação da maturidade é dado pela Tabela 5, ou seja, considerando os dados coletados a agência se classifica como organização com Agilidade em transição.

Tabela 5: Níveis de Maturidade em relação à média pontuação de avaliação

| Average score | Maturity stage |
|---------------|---------------------------|
| [1, 2.5) | 0: Non-agile |
| [2.5, 3.5) | 1: Agility Basics |
| [3.5, 4.5) | 2: Agility Transition |
| [4.5, 5] | 3: Organizational Agility |

Fonte: Wendler (2014)

Isso significa que a empresa possui pilares que ainda precisam ser mais bem desenvolvidos para uma transformação ágil bem-sucedida. E eles são: tecnologia, gestão da mudança e estruturas flexíveis.

- Tecnologia

Entrando em detalhes nas questões, mostradas no quadro 2, para entender quais seriam os possíveis pontos de melhoria. O foco das perguntas é nos sistemas e tecnologia de informação

Tabela 6: Notas médias para as perguntas da subdimensão Tecnologia

| | P2.1 | P2.2 | P2.3 | P2.4 | P2.5 | P2.6 | Tecnologia |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|-------------|
| 1 - Diretor(a) | 3,75 | 3,50 | 3,75 | 3,50 | 3,25 | 3,25 | 3,50 |
| 2 - Gerente | 3,30 | 3,70 | 4,30 | 3,30 | 3,20 | 3,40 | 3,53 |
| 3 - Supervisor(a) | 3,47 | 3,47 | 3,87 | 3,13 | 3,53 | 3,40 | 3,48 |
| 4 - Coordenador(a) | 3,42 | 3,42 | 3,63 | 3,38 | 3,54 | 3,21 | 3,43 |
| Total | 3,48 | 3,52 | 3,89 | 3,33 | 3,38 | 3,31 | 3,49 |

Fonte: autoria própria.

As duas perguntas com as notas mais baixas levantam duas dores: centralização na tomada de decisões e falta de padronização dos sistemas entre diferentes áreas.

- Gestão da mudança

Tabela 7: Notas médias para as perguntas da subdimensão Gestão da Mudança

| | P4.1 | P4.2 | P4.3 | P4.4 | P4.5 | P4.6 | Gestão da mudança |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|-------------------|
| 1 - Diretor(a) | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,50 | 3,50 | 3,00 | 3,57 |
| 2 - Gerente | 4,00 | 4,17 | 3,50 | 4,00 | 3,33 | 3,33 | 3,71 |
| 3 - Supervisor(a) | 3,71 | 3,14 | 3,57 | 3,57 | 3,43 | 3,14 | 3,43 |
| 4 - Coordenador(a) | 3,75 | 3,88 | 3,50 | 3,63 | 3,38 | 3,38 | 3,55 |
| Total | 3,87 | 3,55 | 3,64 | 3,67 | 3,41 | 3,21 | 3,57 |

Fonte: autoria própria.

As questões mais críticas neste pilar envolvem flexibilidade de recursos para aproveitar oportunidades e gestão do conhecimento.

- Estruturas Flexíveis

Tabela 8: Notas médias para as perguntas da subdimensão Estruturas Flexíveis

| | P6.1 | P6.2 | P6.3 | P6.4 | P6.5 | Estruturas Flexíveis |
|--------------------|------|------|------|------|------|----------------------|
| 1 - Diretor(a) | 3,00 | 3,50 | 3,50 | 3,50 | 3,50 | 3,40 |
| 2 - Gerente | 3,33 | 3,50 | 4,00 | 4,00 | 3,67 | 3,70 |
| 3 - Supervisor(a) | 3,43 | 3,14 | 3,43 | 3,71 | 3,29 | 3,40 |
| 4 - Coordenador(a) | 3,88 | 3,50 | 4,00 | 3,88 | 3,63 | 3,78 |
| Total | 3,41 | 3,41 | 3,73 | 3,77 | 3,52 | 3,57 |

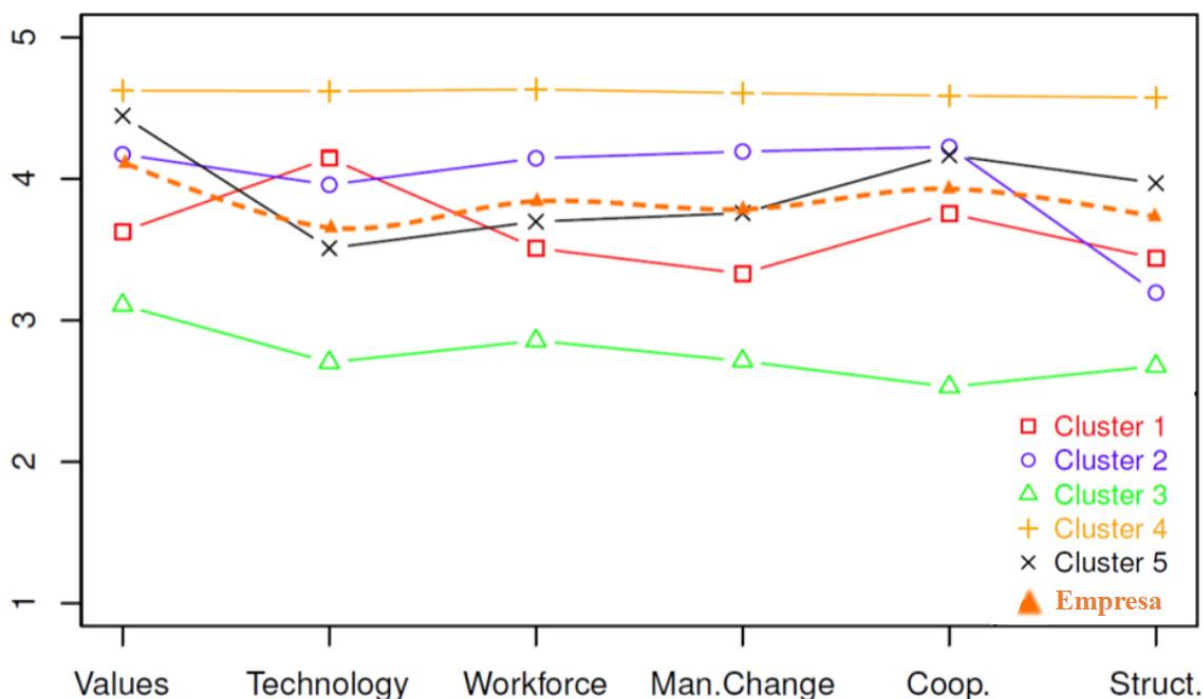
Fonte: autoria própria.

Dois fatores que se mostram críticos dentro desta sub dimensão são relacionados a predição de mudanças e a partir do momento em que estas mudanças já aconteceram da habilidade da empresa em atualizar a estratégia do negócio.

4.4.2. Comparação com Dados Mundiais

Wendler utilizou um método de clusterização com dados de 437 empresas ao redor do mundo para aprimorar, validar e definir os níveis do modelo de maturidade. Quando colocamos os dados da da agência na escala dos clusters se tem o Gráfico 1.

Gráfico 1: Dados da agência plotados com os clusters



Fonte: autoria própria.

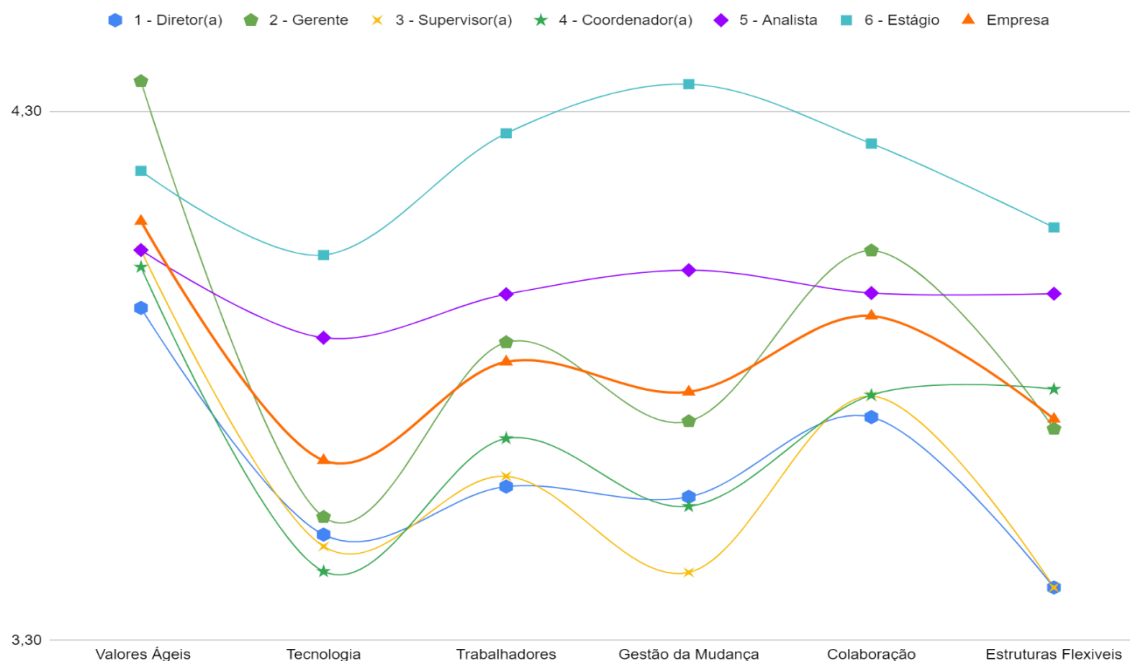
Os dados da da agência (linha laranja com triângulos) estão claramente junto com os clusters 1, 2 e 5, no nível de Agilidade em Transição. Dos pontos chamam atenção, o primeiro é que as notas da empresa são estáveis entre as subdimensões, a que se destaca é apenas os valores ágeis. Isso em si é algo promissor pois mostra disseminação dos valores.

No entanto, é válido ressaltar que para uma transformação digital bem-sucedida é necessário equilíbrio entre as dimensões, pois este potencial pode ser desperdiçado sem as estruturas de apoio (WENDLER, 2014).

4.4.3. Percepção do Nível de Maturidade por níveis hierárquicos

Com todos os dados se tem a visão de cada nível hierárquico como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2: Notas por subdimensão para cada cargo



A notas dos analistas e estagiários são mais altas que do restante dos cargos, mas é válido ressaltar que também acompanham a curva de Tecnologia e Estruturas Flexíveis abaixo da média, tendo apenas Gestão da Mudança com comportamento diferente.

O que chamou mais atenção nesta análise foram os dados de Gerentes. As notas dos gerentes estão mais próximas dos analistas do que qualquer outro cargo. Já diretores, supervisores e coordenadores estão bem alinhados. Como mostra a Tabela 9.

Tabela 9: Diferença absoluta entre as médias por cargo

| | 1 - Diretor(a) | 2 - Gerente | 3 - Supervisor(a) | 4 - Coordenador(a) | 5 - Analista | 6 - Estágio |
|--------------------|----------------|-------------|-------------------|--------------------|--------------|-------------|
| 1 - Diretor(a) | 0,00 | 0,25 | 0,00 | 0,08 | 0,34 | 0,57 |
| 2 - Gerente | 0,25 | 0,00 | 0,25 | 0,17 | 0,10 | 0,32 |
| 3 - Supervisor(a) | 0,00 | 0,25 | 0,00 | 0,08 | 0,34 | 0,57 |
| 4 - Coordenador(a) | 0,08 | 0,17 | 0,08 | 0,00 | 0,26 | 0,49 |
| 5 - Analista | 0,34 | 0,10 | 0,34 | 0,26 | 0,00 | 0,23 |
| 6 - Estágio | 0,57 | 0,32 | 0,57 | 0,49 | 0,23 | 0,00 |

Fonte: autoria própria.

5. Considerações Finais

De maneira geral, a agência obteve notas dentro do intervalo de Agilidade em Transição. Seus pontos mais fortes foram os valores ágeis, o que é bastante promissor para que com o suporte correto o restante da empresa conseguiria mais rapidamente transformar os valores em ações. O restante dos pilares ficou dentro do intervalo de em transição e com apenas algumas subdimensões abaixo do intervalo. Ou seja, para uma transformação bem-sucedida é necessário um trabalho na maioria das frentes. A Tabela 10 mostra o resumo dos níveis de cada subdimensão.

Tabela 10: Resumo níveis das subdimensões

| Níveis | Notas | Subdimensão |
|---------------|--------------|--|
| Fraco | (2,5, 3,5) | Tecnologia |
| Média | (3,5, 4) | Trabalhadores, Gestão da Mudança, Colaboração e Estruturas Flexíveis |
| Forte | (4, 4,5) | Valores Ágeis |

Fonte: autoria própria.

Já os pontos que foram citados explicitamente são os mais críticos. Gestão do conhecimento é um fator crítico comum entre dois pilares, então um próximo passo seria mapear como ele feito dentro da organização pensando tanto em quais tecnologias são utilizadas, mas também quais são os processos existentes para garantir sua existência.

Os outros dois pontos críticos possuem conexão entre eles. A falta de descentralização da tomada de decisão e a falta de flexibilidade de recursos para aproveitar oportunidades envolvem mudança na maneira de pensar dos gestores.

Sobre o alinhamento da percepção entre os diferentes cargos seria válido avaliar em mais detalhes o que os gerentes tenham esta visão diferenciada.

Referências

AGILEMANIFESTO.ORG. **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

A GANGULY,.; NILCHIANI, R; FARR, J V. Evaluating agility in corporate enterprises. **International Journal Of Production Economics**. Londres, p. 410-423. jul. 2009

GRAMIGNA, Wagner; MANSUR, Marina. **Reinventar uma empresa vai além de proteger suas operações**. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/reinventar-uma-empresa-vai-alem-de-protoger-suas-operacoes>. Acesso em: 16 nov. 2021.

RIGBY, Darrell; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. **Embracing Agile**. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Acesso em: 25 jul. 2021.

TOMASINI, Andrea; KEARNS, Martin. **Agile Transition: What you Need to Know Before Starting**. Bolonha: Infoq, 2012.

WENDLER, Roy. Development of the Organizational Agility Maturity Model. In: FEDERATED CONFERENCE ON COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SYSTEMS, 2., 2014, Dresden. **Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems**. Dresden: Acsis, 2014. v. 2, p. 1197-1206.

YUSUF, Y. Y.; SARHADI, M.; GUNASEKARAN, A.. Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. **International Journal Of Production Economics**. Harrisburg, p. 33-43. maio 1999